

学校编码: 10384

学号: 200415223



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

FZ 公司发展战略研究

Study on the development strategy of FZ CO.,LTD.

吴华斌

指导教师姓名: 陈春武 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

电力厂网分开后，全国大部分试验研究院（所）中为发电企业服务的业务逐渐分离成立公司运作，为发电企业提供基建、生产过程服务，同时也从事部分电网企业非生产过程技术服务。FZ 公司自 2005 年成立以来，在技术能力和业务收入上都取得良好的发展。随着电力体制改革的深化，公司的发展面临来自企业内外两个方面的挑战：一方面，由于公司股权结构过于分散，不利于管理决策，同时 2008 年以规范国有企业职工持股为核心内容的“主多分离”改革对公司的股权结构和管理方式提出新的要求；另一方面，公司“以省为界”的战略难以适应行业日益激烈的竞争需要。本文从电力行业的现状和发展趋势入手，采用波特五力模型，研究公司所在行业的竞争状况，结合对公司战略能力的分析，借助 SWOT 分析工具，得出公司面临的机遇和威胁。针对公司发展存在的问题，提出公司未来几年的战略规划，以前瞻性的思维制订公司 3-5 年内进入国内行业综合实力前三名的战略目标体系。对公司层面的发展模式，选择水平整合战略，实施以股权集中为目的的股权改革，确立以发电服务为主的市场定位和上市融资的策略，并制订股权改革和水平整合的具体方案；对业务层的发展模式，提出培育持续创新为核心的竞争力，在商务模式、技术创新、市场营销等方面进行了阐述。为适应核心竞争力的培育，设计适应于知识型企业管理的网络组织结构和人力资源开发模式，针对 FZ 公司的特点，对企业技术创新管理体系的建立进行了设计，提出了适应知识型员工管理的企业文化模式。最后，对战略实施过程可能存在的风险进行了说明。

本研究论文主要为 FZ 公司破解当前发展中存在的问题，对同行的改进也有现实意义，对其他技术服务企业开展战略研究有一定的借鉴作用，也可为对电力技术服务企业有兴趣的战略投资者提供决策参考。

关键词：技术服务；公司战略；持续创新

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

After separation of power plants from the grids, the business serving power generation companies are gradually separated from most of the electric power test and research institutes in China. Companies are founded to supply construction and production process technique services to power generation companies, covering parts of the non-production process services for power grid as well. FZ co., founded in 2005, has achieved substantial development in technique ability and business income.

As the reform of power industry develops further, the company is facing challenges from both inside and outside. On one hand, the company's dispersed ownership structure goes against management decision making, and the reform of "separation of diversified utilities from main business" with core content of staff share holding regulating of state-owned enterprises puts forward new requirements for the company's ownership structure and management style. On the other hand, the company's strategy of "taking province as boundary" is not fit for the increasingly fierce competition environment in electric power service industry.

The paper starts with current situation and development trend of electric power industry, studies competition conditions of the industry in which the company is engaged using porter's five dint model, and presents the opportunities and threats the company is facing with, combining with strategic ability analysis in the method of SWOT.

The company's strategy plan for the coming years is also proposed considering such problems arise during developing process, establishing strategy target system based on perspective thinking with the goal to rank in top 3 companies for comprehensive strength in domestic industry with 3 to 5 years.

As for the corporate-level development mode, level-integration strategy is chosen, and shares reform is implemented with the purpose of ownership concentration. The strategy of financing from stock market is settled, holding the

view of market position mainly in power generation technique service, and the specific plan for shares reform and level-integration is proposed.

As for the business-level development mode, the paper presents that the competitiveness shall be cultivated with the core of continuous innovation in aspects of business mode, technique innovation and marketing. The mode of human resource development and the network organization structure suitable for knowledge-type enterprise management are also designed for core competitiveness cultivation. Considering features of FZ Company, the corporate technique innovation management system is established and the corporate culture mode fit for knowledge-type staff management is given. Finally, risks that probably arise during strategy implementing process are illustrated.

This study paper mainly intends to solve the present development problems for FZ CO., indicating practical significance to peer's improvement. It may have some reference effects on strategy research for other technical service companies and for strategic investors interested in electric power technical service enterprises.

Key words: technical service, company strategy, continuous innovation

目 录

第一章 研究背景	1
第一节 FZ 公司概况	1
第二节 FZ 公司战略能力	3
第三节 研究的思路 and 目的	5
第二章 外部环境分析	7
第一节 我国电力行业发展趋势	7
第二节 电力技术服务行业分析	18
第三章 FZ 公司 SWOT 分析	29
第四章 FZ 公司战略规划	32
第一节 战略目标	32
第二节 发展模式	33
第五章 FZ 公司战略实施及风险	42
第一节 FZ 公司战略实施	42
第二节 FZ 公司战略实施风险	51
参考文献	53
致 谢	54

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter1 Background.....	1
Section 1 General Conditions of FZ CO.....	1
Section 2 Strategy Ability of FZ CO.	3
Section 3 Plan and Purpose of Study.....	5
Chapter 2 Exterior Environment Analysis	7
Section 1 Development Trend of Electric Power Industry of China.....	7
Section 2 Analysis of Electric Power Technical Service Industry	18
Chapter 3 SWOT Analysis of FZ Co.	29
Chapter 4 Strategy Planning of FZ CO.	32
Section 1 Strategic Goal.....	32
Section 2 Development Strategy.....	33
Chapter 5 Strategy Implementation and Risk of FZ CO.	42
Section 1 Strategy Implementation.....	42
Section 2 Strategy Implementation Risk.....	51
References.....	53
Acknowledgments.....	54

厦门大学博士论文摘要库

第一章 研究背景

第一节 FZ 公司概况

一、FZ 公司成立背景

改革开放以来，我国电力行业快速发展，以不断适应国内经济快速发展的需要。电力技术服务企业也跟随行业的发展不断壮大，无论在技术水平还是服务能力上都取得长足的进步。电力技术服务主要从事电力技术开发、电力技术推广、技术监督、电力生产过程技术支持、设备试验、技术咨询等业务。在厂网分开前，有若干个全国性的电力科学研究院和各省 1 个电力试验研究院(所)从事该业务，均隶属于对应的电力局。

厂网分开后，全国绝大多数的电力研究院成为各省电网公司的子公司或分公司，各省电网公司从自身发展角度要求它们以电网公司业务为主，集中精力为电网安全经济运行服务。由于电力系统相关性很强的特点，发电企业的故障对电网的安全稳定运行有很大的影响，为避免服务发电企业功能的弱化，大部分试验研究院(所)中为发电企业服务的业务就逐渐分离成立公司运作，为发电企业提供基建、生产过程服务，同时也从事部分电网企业非生产过程技术服务。

FZ 电力试验调整有限公司（以下简称 FZ 公司或公司）由分离时试验研究院全体员工出资于 2005 年 4 月成立，公司注册资本金 4053 万元。股东人数近 200 人，股权结构分散，在管理决策上依靠试验研究院的力量。

二、FZ 公司的主要业务

作为高技术试验、应用与服务企业，主要从事电力技术开发、水火电与送变电的基建调试、发电企业的技术服务、技术咨询等相关业务。业务类型上，以发电企业技术服务、基建调试为基础，以电网规划、评估、咨询等软课题为辅，不断扩大高技术服务领域。业务地域上，以福建电力市场为主，并向省外、国外电力服务市场扩张。

三、FZ 公司的人力资源

公司现有人员总数近 150 人，其中硕士研究生 11 人，大学学历的 129 人。

高级工程师 30 人，工程师 67 人，有 78 个国家注册资格证书。其中 50 多名核心技术、管理人员保留国有企业身份。

四、FZ 公司的技术力量

公司专业门类齐全（有锅炉、汽机、热控、电气、化学、金属、环保、水机等专业）、技术力量雄厚，试验设备和测试手段先进，在大部分专业领域处于省内领先水平，部分领域处于国内先进水平。

五、FZ 公司的市场资源

在福建省内，发电厂技术服务方面，公司已与华电、国电、大唐、中电投、华能、中海油、福建煤电等电力集团公司的发电企业建立了战略伙伴关系，拥有长期稳定的技术服务合同，与客户关系稳定，占领了 90% 左右的市场份额。省外，公司在广东、浙江参与部分基建调试业务，与新加坡能源公司签订了长期检测业务合作合同。电网技术服务方面，省内非生产过程技术服务市场均由 FZ 公司占有。

六、FZ 公司的业绩和技术品牌

公司负责省内各种类型的水/火发电机组的技术服务，几年来每年都开展了几百项的试验项目，为发电厂解决了生产中出现的涉及安全经济疑难问题，受到客户的肯定，树立了良好的技术品牌。

公司具有优秀的水火电、送变电工程调试业绩。公司近年完成了省内众多骨干水/火发电机组（30 万千瓦亚临界、60 万千瓦超临界等级、LNG 电厂）以及 500 千伏变电站、送出线路工程的调试工作；先后荣获省、部级颁发的“基建调试先进集体”、“功臣集体”、“功臣单位”和“鲁班奖”等众多荣誉称号；2006 年度获得“全国电力建设优秀调试企业”的荣誉称号。

七、FZ 公司拥有的资质

很多电力技术服务项目需要有资质的单位才能承担，FZ 公司拥有的主要资质如下：

1、中质协质量保证中心认证颁发的 ISO9001：2000 质量管理体系认证证书、GB/T28001-2001 职业健康安全管理体系认证证书和 ISO14001：2004 环境管理体系认证证书；

2、中国电力企业联合会颁发的国家火电工程类甲级、送变电工程类甲级调

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库